

# Kişilik Kavramının Örgütler Açısından Önemi: Bir Literatür Taraması<sup>1</sup>

**Arş. Gör. Emrah Özsoy**  
*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü - eozsoy@sakarya.edu.tr*

**Prof. Dr. Gültekin Yıldız**  
*Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi,  
İşletme Bölümü - yildizg@sakarya.edu.tr*

Kişilik Kavramının  
Örgütler Açısından  
Önemi: Bir  
Literatür Taraması

1

## Özet

Bu araştırmanın amacı kişilik konusunun örgütler açısından önemini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda ilk olarak kişilik kavramı ana hatlarıyla ele alınmış ve kişiliği etkileyen faktörler ve kişilik kavramının özellikleri üzerine durulmuştur. Daha sonra kişilik kavramının örgütler açısından önemi incelenmiştir. Bu bağlamda kişiliğin örgütler açısından önemi sırasıyla; işe alım, çalışan davranışlarını anlama ve belirli örgütsel değişkenler ile kişiliğin ilişkisi olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendirilmiştir. Çalışmada işe alım, çalışan davranışlarını anlama ve çeşitli örgütsel değişkenler açısından çalışan kişiliğinin önemi, ilgili literatür taranarak ortaya konulmuştur. Çalışma sonunda araştırmacılar ve örgütler için uygulama ve araştırma konuları hususlarında öneriler ileri sürülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:**Kişilik, İşe Alım, Çalışan Davranışlarını Anlama

## IMPORTANCE OF THE CONCEPT OF PERSONALITY IN TERMS OF ORGANIZATIONS: A LITERATURE REVIEW

### Abstract

The aim of this study is to determine the importance of personality theme in terms of organizations. In this regard first the concept of personality was explained generally and focused on the factors affecting personality and the characteristics of the concept of personality. Then, the importance of personality for organizations was examined. In this context, the importance of personality in terms of organization was evaluated over three dimensions which are respectively; recruitment, understanding employee behavior and personality and specific organizational variables relations. In the study the importance of personality in terms of recruitment, understanding employee behavior and various organizational variables has been revealed through

---

<sup>1</sup>Bu makale, danışmanlığını Prof. Dr. Gültekin YILDIZ'ın yaptığı Emrah ÖZSOY'un "A Tipi Kişilik ve B Tipi Kişilik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

the relevant literature. At the end of the study, some recommendations were suggested for researchers and organizations regarded with research areas and practices.

**Keywords: Personality, Recruitment, Understanding Employee Behaviors**

## I. Giriş

Kişilik konusu örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından birçok boyutta ele alınan önemli bir konudur. Örgütsel davranış disiplini kapsamında çalışan davranışlarını daha iyi anlama, çalışan davranışlarının çalışma hayatı ile birlikte değişimini analiz etme ve yorumlama, örgüt ve çalışan davranışı arasındaki etkileşimi inceleme imkânını sunması açısından kişilik konusu, örgüt yöneticileri tarafından üzerinde durulması gereken bir alandır (Aytaç, 2001). İnsan kaynakları yönetimi açısından ise işgören adaylarının işin niteliklerine uygunluğunun sınanması, işin işgören adaylarının beceri ve beklentilerini karşılama potansiyelinin tespit edilebilmesi açısından kişilik konusu önemli rol oynamaktadır. Öte yandan çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini, liderlik, çatışma yönetim tarzları gibi örgütsel değişkenler arasında anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu yapılan bilimsel çalışmalar tarafından desteklenmektedir (Rothmann ve Coetzer, 2003; Ellingson ve diğ., 2007: 386; Morgeson ve diğ., 2007: 683; Parikh ve Gupta, 2010: 207; Totan ve diğ., 2010; Lee ve Wu, 2011; Robbins ve Judge, 2013: 171-172). Bu kapsamda çalışmada kişilik konusunun örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi açısından önemi, ilgili literatür ve konu ile ilgili yürütülmüş çalışmalar bağlamında incelenecektir.

## II. Kişilik Kavramı

### A. Kişiliğin Tanımı

İnsan kişiliğinin karmaşık yapısı ve kişiliğin çok farklı bakış açıları tarafından ele alınmasından dolayı kişilik kavramı üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanımdan bahsetmek mümkün değildir. Kavramın günlük kullanımında bazı insanlar kişiliği sosyal başarı ile ilişkilendirerek, popüler bir kişiliği olmak ya da çok kişilikli biri olmak şeklinde ele almaktadırlar. Bazıları ise kişiliği tanımlarken bireylerin belli bir takım baskın özelliklerden (örneğin kibar olmak, neşeli olmak, sessiz olmak) yararlanmaktadır. Fakat psikologlar konuya daha farklı açıdan bakmaktadır. Çünkü onlar söz konusu sıfatların kişiliği tanımlamada küçük bir rol oynadığını savunmaktadır (Luthans, 2010: 125). Bu sebeple psikologlar kişiliği bireyin tüm psikolojik sisteminin büyüme ve gelişmesini ifade eden bir kavram olarak değerlendirmektedirler (Robbins, 2012: 134). Akademisyenler ise farklı kuramsal temeller aracılığıyla kişiliği ele almaktadır (Luthans, 2010: 125). Bu durumda kişiliği tanımlamak zorlaşmaktadır. Bununla birlikte literatür incediğinde yaygın kullanılan kişilik tanımlarından bahsetmek mümkündür. Bu kapsamda kişilik; "bireyi diğerlerinden ayıran nispeten kalıcı özellikler ve eğilimlerdir" (Veccohio, 1988: 85) veya "bireyler tarafından sergilenen özgün ve nispeten sabit davranış, düşünce ve duygu kalıbıdır" (Greenberg, 1999: 40) şeklinde tanımlanabilir.

Yukarıda belirtilen tanımlardan hareketle kişilik; kalıtsal, çevresel, fiziksel ve zihinsel özelliklerle etkileşimli ve nispeten bu özelliklerinin de bir sonucu olan, belli ölçüde özgün ve tutarlı duygu, düşünce ve davranış kalıbı şeklinde tanımlanabilir. Bu bakımdan kişilik özellikleri bir bakıma bireyi özgün kılan ve bireyin yoğunlukla sergilediği davranışlarına verilen isim olarak ifade edilebilir. Ancak belirtmek gerekir ki bireyin öncelikleri, tercihleri, dünya ile başa çıkma tarzı ve çevre tarafından nasıl algılanmak istediği gibi unsurlar da kişiliğin şekillenmesinde rol oynayabilmektedir.

## B. Kişiliğin Özellikleri

Bireylerin sergileyebileceği kişilik özellikleri; sakin, açık yürekli, iddiacı, neşeli, sabırlı, sabırsız, telaşlı, rekabetçi, umursamaz, nazik gibi sıfatlarla ifade edilebilmektedir. Görüldüğü gibi kişilik özelliklerini ifade ederken onlarca farklı sıfattan yararlanmak mümkündür. Bu sebeple kişiliği tanımlarken araştırmacılar, birbirlerine benzer fakat bazı noktalarda da birbirlerinden ayrılan tanımlar yapmaktadır. Kişiliğin karmaşık ve dinamik bir yapıya sahip olması ve farklı araştırmacılar tarafından inceleniyor olması, üzerinde fikir birliğine varılabilen bir tanım yapılabilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bakımdan kişiliğin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için kişiliğin özelliklerini açıklamak faydalı olacaktır.

Her birey kendini farklı kılan belirli özelliklere sahiptir. Bu durum, bireylerin özgün ve nispeten tutarlı özellikler sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Davranışların nispeten tutarlı olması bireyin davranış şeklinde ve belirgin özelliklerindeki değişimin kısa sürede ve sıkça değişmemesi olarak yorumlanmaktadır. Örneğin bir birey nazik ve dışa dönük ise muhtemelen bu kişi geçmişte de öyledir ve gelecekte de benzer davranışlar sergileme eğiliminde olması beklenir. Benzer şekilde bu birey söz konusu özellikleri birçok farklı durumda da sergileyecektir (Greenberg, 1999: 40). Bu bakımdan kişilik bireyin dikkat çeken ve alışkanlık haline gelmiş özelliklerini tanımlamada kullanılır. Kişilikle ilgili yapılan tanımlardan kişiliğin tutarlı ve bireyi diğer insanlardan ayırt eden özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1997: 136-137). Dolayısıyla söz konusu özelliklerin bilinmesi kişilik olgusunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilmektedir.

Kişilik özellikleri tutarlılık göstermektedir. Bireyin kişilik özelliklerinin tutarlı olması, kişiliğin değişmeyeceği anlamına gelmez. Fakat geçici ya da dönemsel şartlar sebebiyle meydana gelen bireyin tesadüfi anlık tepkilerinden oluşan davranışlar kişilik özelliklerinin değişmesinden kaynaklanmamaktadır. Çünkü kişilik özelliklerinin tutarlı olması ile anlatılmak istenen durum, bireyin davranış eğilimlerinin sıkça değişmeyeceğidir. Örneğin, eğer bir birey genel olarak dakik ise bu kişi birçok durumda da dakik olmaya özen gösterir. Eğer bir birey genelde içine kapanık ise birçok durumda benzer davranışlar sergilemeye eğilimli olacaktır. Kısaca bireyin geçmişte sıklıkla sergilediği kişilik özellikleri, günümüzdeki ve gelecekteki davranışlarıyla büyük oranda çelişmesi beklenemez. Bu bakımdan bireyin düşünce yapısı ve belirli olaylara karşı duygusal tepkilerinin değişim süresi oldukça uzundur ve bu konuda kısa sürede büyük değişikliklerin meydana gelmesi beklenemez. Dolayısıyla kişilik özellikleri gelip geçici değildir ve süreklilik arz eder (Greenberg,

1999: 40; Başaran, 2000: 57). Bu durum ise kişilik özelliklerinin tutarlılığını göstermektedir.

Kişilik özellikleri bireyi diğerlerinden farklı kılar. Başka bir ifade ile kişilik özellikleri ayırt edicidir. Kişiliğin ayırt edici olması bireyi özgün kılan eğilim ve davranış setlerini ifade etmektedir. Bireyler zaman zaman benzer davranışlar sergilemelerine rağmen kendilerini özgün kılan birtakım özelliklere sahiptirler ve bu durum bireyi diğer bireylerden farklı kılar. Bu farklılığın temelinde ise bireylerin sergiledikleri davranış eğilimlerinin yoğunluğu ve sıklığı yer almaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 136, 137). Fiziksel, zihinsel ve duygusal yönden pek çok farklılık gösteren bireyler, bunun sonucunda olayları ve olguları da farklı şekilde yorumlarlar. Bu farklılıklar kişiliğin temelini oluşturur (Durna, 2005: 275). Diğer yandan bireylerin yaşadığı çevrelerin de farklı olması bireyleri değişik uyarıcıların etkilemesine sebep olur. Çünkü farklı çevresel faktörlerin etkisinde kalan birey söz konusu unsurlardan etkilenebilmekte ve zamanla kişilik özellikleri de farklılaşabilmektedir.

Kişiliğin bir diğer özelliği ise dinamiklik arz etmesidir. Kişilik özelliklerinin tutarlılık sergilemesi, değişmeyeceği anlamına gelmemektedir. Çünkü kişilik çevresel faktörlerin etkisi ile değişiklik gösterebilir (Başaran, 2000: 57). Öte yandan bireyin zihinsel ve fiziksel gelişim evresinde etkileşim ve iletişimde bulunduğu birey ve gruplar, bireyin kişiliğini etkilemede farklı etkilerde bulunabilir. Bu durum ise kişiliğin zamanla değişebileceğini göstermektedir (Robbins, 2012: 136). Örneğin bireyin katıldığı kültür ve eğitim faaliyetleri zamanla bireyin davranış ve alışkanlıklarını değiştirebilmektedir. Bu durum, zamanla bireyin kişilik özelliklerinin de değişmesine zemin hazırlayabilir. Kısacası kişiliğin hem kalıtsal hem de birçok çevresel faktörün etkisiyle oluşup gelişmesi (Hellriegel ve diğ., 1992; Parikh ve Gupta, 2010; Robbins, 2012), kişiliğin değişebileceğini göstermektedir.

### C. Kişiliği Etkileyen Faktörler

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde çevresel faktörlerin mi yoksa kalıtsal özelliklerin mi etkili olduğu hususu tartışmalı bir konudur. Bu konuda araştırmacıların farklı görüşleri olsa da ilgili literatür incelendiğinde kişiliğin şekillenmesinde hem kalıtsal hem de çevresel özelliklerin etkili olduğu görülmektedir (Robbins, 2012: 135). Bu bakımdan kişiliğin gelişimini ve değişimini öğrenme, kalıtım, çevre gibi birçok farklı faktörle ilişkilendirmek gerekmektedir (Luthans, 2010: 129). Çünkü kişilik farklarının tek bir faktöre bağlı olduğunu savunan görüşler neredeyse tamamen ortadan kalkmıştır. Günümüzde kişiliğin birçok faktörden etkilendiği çok sayıda araştırmacı tarafından kabul edilmektedir (Parikh ve Gupta, 2010: 191). Dolayısıyla kişiliği oluşturan faktörlerin neler olduğu ve nelerin kişilik olgusunu ortaya çıkardığını ortaya birçok değişken vardır. Farklı kuramcılara göre kişilik oluşumunu etkileyen bu faktörlerin sayısı ve önem derecesi, değişebilmektedir. Böyle olmasına rağmen kişilik kuramları ile ilgilenen bilim adamlarının benimsedikleri bazı ortak noktalar vardır. Bunların başında bireyin biyolojik-fizyolojik yapısı, içinde bulunduğu sosyal yapı ve sosyal sınıf özelliği, içinde yaşadığı coğrafya, kalıtsal özellikler, grup üyeliği ve aile gibi değişkenler gelir (Erdoğan, 1994: 238-239). Bu çalışmada bu faktörler kalıtsal ve çevresel faktörler olmak üzere iki boyut altında incelenecektir.

## Kalıtım

Kişiliği etkileyen faktörlerin en önemlilerinden birisi kalıttır. Kalıtım, bireyin anne ve babasının birtakım özelliklerinin kromozomlar vasıtasıyla bireye geçmesini ifade etmektedir. Bireyin fiziksel duruşu, yüz güzelliği, beden ve kas yapısı gibi özellikler, kalıtsal özelliklerdir (Robbins, 2012: 135).

Kalıttın kişilik özelliklerine etkisini anlamak için tek yumurta ikizleri incelenmiştir. İkizlerin yetiştiği ortamın birbirinden farklı ya da aynı olması sonucunda kişilik özelliklerindeki farklılık ve benzerliklerinin incelenmesi ile kalıttın kişiliğe olan etkisi hakkında yorum yapılır (Luthans, 2010: 126). Aynı yerlerde yetiştirilen ikizlerin davranışlarında ve bazı konulardaki aşırı benzerlikler kalıttın kişiliği belli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Yaklaşık 40 yıl önce ayrılmış ve birbirlerinden 70 kilometre uzakta yetiştirilmiş ikizlerin aynı model ve aynı renk arabayı kullandıkları, aynı marka sigarayı aynı yoğunlukta içtikleri ve aynı ismi verdikleri birer köpekleri bulunduğu gözlemlenmiştir. Araştırmalar genetiğin ikizlerin kişilik benzerliklerinin yaklaşık % 50'sini, mesleki ve iş dışı ilgi alanları seçiminde ise % 30'dan fazlasını etkilediğini ortaya koymuştur (Robbins, 2012: 136). Ancak bu bulguların bu konuda genelleme yapabilmek için yeterli olmadığı dikkate alınmalıdır. Kalıttın bireyler üzerinde etkisini anlayabilmek için bir diğer yol ise bireyin anne ve babasına benzerliklerini incelemektir. Toplumda, çocukların bazı özellikleri ile tıpkı babası gibi ya da annesine çekmiş şeklindeki söylemler sıkça duyulmaktadır. Çünkü birey belli oranda kişilik özelliklerini kalıtım yolu ile elde etmektedir (Hellriegel ve diğ., 1992: 77).

Yapılan teorik açıklamalarda, birçok davranışsal özelliğin temelini araştırılmasında kalıtım, tüm psikolojik özelliklerin önemli bir faktörü olarak değerlendirilmiştir (Erdoğan, 1994: 240). Fakat kalıttın kişiliğe olan etkisi halen tartışmalı bir alandır. Bu tartışmaya kişiliğin belli dereceye kadar çevreden belli dereceye kadar da kalıttan etkilendiği belirtilerek açıklık getirilebilir (Hellriegel ve diğ., 1992: 77). Bu bakımdan kalıttın kişilikle yakından ilişkili olduğu bilinmekle birlikte, bireylerin kişiliğine olan etkisinin bireyden bireye farklılık gösterebileceği belirtilmelidir (Erdoğan, 1994: 241).

## Çevresel Faktörler

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde çevresel faktörler birçok açıdan etkili olabilmektedir. Bu kapsamda aile, kültür, grup üyeliği, sosyal sınıf, hayat deneyimi ve coğrafi ve fiziki etmenler gibi değişkenler kişiliğe etki edebilecek çevresel faktörler boyutu içerisinde değerlendirilebilmektedir.

Kişiliğin oluşumunda ve gelişiminde aile önemli bir unsurdur. Aile bünyesinde yer alan çocuğun anne, baba, kardeşleri ve varsa diğer aile bireyleri ile etkileşimi, onları rol model olarak benimsemesi ve davranışlarının benzerlerini sergilemesi açısından oldukça etkili olabilmektedir. Kişiliğin gelişiminde ailenin ekonomik durumu, anne ve babanın eğitim seviyesi, ailenin yapısı ve büyüklüğü etkili değişkenlerdir. Örneğin bir evin tek çocuğu olarak yetişmekle, beş kardeş olarak yetişmek bireyin kişiliğinde farklılaşmaya sebep olabilmektedir. Bir diğer husus ise fakir bir ailede yetişen bir çocuk ile nispeten daha zengin bir ailede yetişen çocuk

arasında farklı imkânların doğurduğu farklı yaşam tarzları sebebiyle kişiliklerinde farklılıklar gözlemlenebilmektedir (Hellriegel ve diğ., 1992: 79). Baldwin ve Kalhorn anne babanın çocukların kişiliğinin üzerindeki etkilerini araştırmak için yapmış oldukları bir çalışmada, anne ve babanın davranış kalıplarının zamanla bilerek ya da bilmeyerek çocuklar tarafından benimsendiği sonucuna varılmıştır (Erdoğan, 1994: 241). Bu durumda anne ve babadan birey sadece genetik özellikleri değil, aynı zamanda doğduğu andan itibaren ailenin sahip olduğu sosyo-kültürel ve ekonomik faktörlerden de etkilenebilmektedir.

Kişiliğe etki edebilecek bir diğer önemli değişken ise kültürdür. Kültür-kişilik ilişkisi Sosyal Antropolojinin önemli konularından biridir (İlbars, 1987). Kültür bireyin yemek yemesi, giyinmesi, gelenek ve göreneklere gibi unsurlar üzerine etki etmektedir. Bu durum ise bireyin yaşantısına ve alışkanlıklarına da etki edebilmektedir. Böylelikle bireyin kişiliğinin kültürden etkilenebileceği söylenebilir (Erdoğan, 1994: 242). Bu bakımdan bir topluma hâkim olan değer ve normlar bireylerin çocukluktan erişkinliğe kadar yaşam biçimlerine, aile ve çevreleriyle olan sosyal ilişkilerine ve alışkanlıklarına yansımaktadır. Bu durumda bireylerin davranışlarına şekil verir. Dolayısıyla da bireylerin kişiliği dolaylı olarak içinde yetiştikleri çevrenin ve toplumun kültüründen etkilenebilmektedir.

Grup üyeliği kişiliğin gelişiminde etkili bir diğer unsurdur. Bireyin ilk dâhil olduğu grup ailedir. Bundan sonra ise birey hayatı boyunca birçok gruba katılır. Çocukluk arkadaşlıkları, sınıf arkadaşlığı, spor arkadaşlığı, sosyal gruplar ve çalışma grubu gibi bireyin yaşamı boyunca içinde bulunduğu çok sayıda gruptan bahsedilebilir. Bireyin bu gruplar vasıtasıyla elde ettiği deneyimler kişiliğinin oluşmasında ve gelişmesinde etkili olabilmektedir (Hellriegel ve diğ., 1992: 79). Öte yandan bireyin hayatı boyunca dâhil olduğu grupların yapıları, bireyin grupta bulunma amacı, süresi ve rolü gibi faktörler de bireyin farklı şeyler öğrenmesini ve tecrübe edinmesini sağlayabilir. Tüm bu durumlarda, bireyin davranışları zamanla değişebilmekte ve kişilik özelliklerini etkileyebilmektedir.

Hayat deneyimi kişiliğin değişiminde etkili olabilecek bir diğer unsurdur. bireyin hayatı özgün birçok belirli olay ve deneyimlerle doludur (Hellriegel ve diğ., 1992: 79,80). Bireyin çocukluktan yaşlılığa kadar yaşadıkları ve bu doğrultuda edindiği üzüntülü ya da sevinçli tecrübeleri bireylerin davranışlarına ve dolayısıyla kişiliğine de yansıtılabilmektedir. Kişilik özelliklerinin değişmesinin zor olduğu, bireylerin kişilik özelliklerinin tutarlı olduğu ve hızlı bir şekilde değişmeyeceği ifade edilir. Fakat bireyin hayatında olup bitenlerin şiddeti ve yoğunluğu bireyi sarsabilir ve bireyi karamsar, sessiz, sakin, hayata küskün bir insan haline sokabilir. Bu durumda hayat deneyiminin kişiliği olumlu ya da olumsuz etkileme potansiyeline sahip olduğu söylenebilir.

Kişiliğin oluşumunda bireyin içinde doğup büyüdüğü coğrafi çevrenin etkisinden bahsetmek mümkündür (Allık ve Mccrae, 2004). Çünkü bireyin yetiştiği bölgenin iklimi, fiziksel özellikleri ve benzer unsurlar bireyin yaşam tarzına ve dolaylı olarak da kişilik özelliklerine etki edebilmektedir. Öte yandan nesiller boyu o yörede yaşayan insanların davranışsal özellikleri yöre insanına miras kalmıştır. Bu durum

coğrafi ve fiziki faktörlerin kişilik üzerine dolaylı etkisinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir (Eroğlu, 2010: 214-215).

Sosyal sınıf, kişiliği etkileyen bir diğer faktördür. Üst sınıf içinde doğan çocuk, geliri, yaşama tarzı, sosyal statüsü oldukça yüksek bir meslek sahibi seçmeye eğilimli olabilir. Öte yandan alt sınıfa mensup bir kişi ise kendi sınıfına uygun bir konum içerisinde hayatını devam ettirmeye eğilimli olabilir (Soysal, 2008: 8). Dolayısıyla sosyal sınıfın da kişiliği etkileme ihtimali vardır.

Kısaca bireyin kişiliğini etkileyebilecek çok sayıda faktörden bahsetmek mümkündür. Ana hatları ile söz konusu faktörler kategorize edildiğinde ise kalıtım ve çevresel faktörler olarak bir sınıflamaya gidilebilir.

### III. Örgütler Açısından Kişiliğin Önemi

#### A. İşe Alım Esnasında Kişiliğin Önemi

21. yüzyılda teknolojik ilerlemelerin ivme kazanması ile birlikte birçok yeni iş ve pozisyon ortaya çıkmakta ve bazı işlerin yapılış usulü değişmektedir. Özellikle örgütlerde bilgi sistemlerinin kullanımının yaygınlaşması, işlerin yerine getirilmesinde ihtiyaç duyulan niteliklerin farklılaşmasına zemin hazırlamaktadır. Dışa dönük, hareketli ve konuşmayı seven bir bireyin müşteri ve iş arkadaşları ile çok fazla iletişimde bulunulmayan bir ofis ortamında çalışması onu mutsuz edebilir. Çünkü birey doğası gereği daha sosyal bir ortama ihtiyaç duymaktadır. Fakat birey içine kapanık ve diğer bireylerle (müşteri, mesai arkadaşı gibi) iletişim kurmayı sevmeyen biri ise sürekli aktif olunması gereken bir işte mutsuz ve verimsiz olabilmektedir (Aytaç, 2001). Örneğin, muhasebe departmanında çalışan bir bireyin dışa dönük olması çok önemli olmayabilir (Britain, 2007: 18). Buna karşılık, riske girme eğilimi yüksek olan kişiler bazı mesleklerde son derece başarılı olabilirler. Yöneticilik ve borsa brokerliği gibi meslekler bu kişilere uygun olup ani kararlar verilmesi gereken bazı durumlarda yöneticilere ve işletmeye önemli faydalar sağlanabilir (Aytaç, 2001). Bu bağlamda örgütlerde çalışanların ya da işgören adaylarının kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi, sonuçları itibarıyla örgütsel süreçlerin işleyişini daha etkin hale getirebilmektedir. Bu nedenle de kişilik konusu literatürde önemli bir yer tutmaktadır. Kısacası yapılacak olan iş ile bireyin kişiliğinin uyumu bireyler ve örgütler açısından üzerinde durulması gereken bir konudur.

#### Kişilik Testleri

İşe alım sürecinde işgören adaylarının kişilik özelliklerini değerlendirme aracı olarak kullanılan kişilik testleri, birçok araştırmaya konu olmuştur ve örgütsel başarıyı artırmak amacıyla kullanılacak bir araç olarak görülmektedir (Brown ve Harvey 1996; Price, 2001: 345 Tett ve Christiansen, 2007: 968). İşe uygun işgörenin seçilememesi durumunda örgüte bir takım ekstra masraflar doğmaktadır. Bunların başında işe alım sürecinin tekrar izlenmesinin doğurduğu ek giderler, işgörenin işe alışması sürecinde geçen zaman ve olası iş kazalarının doğurduğu olumsuz sonuçlar gelebilmektedir. Dolayısı ile bu durumdan çalışanlar da olumsuz etkilenebilmektedir. Bu anlamda işgören adaylarının kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi olası

dezavantajları ortadan kaldırılabilmektedir. Öte yandan kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinin örgütler açısından önemine vurgu yapılması ile birlikte, işe alım esnasında uygulanan kişilik testlerinin standart bir mülakat görüşmesinden daha az yarar sağlayacağı görüşünde olanlar da vardır (Stabilet, 2002: 279-280). Bu bakımdan işe alım esnasında kişilik testlerine ek olarak diğer yöntemlerden de yararlanılmalıdır.

Tüm bunlara ek olarak işe alım sürecinde kişilik özelliklerinin değerlendirmesi aşamasında en büyük risklerden biri de çalışanın kişilik özelliklerinin değerlendirildiğinin farkında olmasıdır (Robbins, 2012: 135). Bu durumda bireyin vereceği cevapların işe alınma ihtimali ile yakından ilişkili olduğunu bilmesi, vereceği cevapları etkileyebilmektedir. Burada örgütler kendi bünyelerinde yer alan ya da dış kaynaklardan yararlanma yöntemleri ile yapılan testlerin güvenilirliğini test etmelidirler. Bu durumda eğer ilgili testlerin güvenilirliği test edilmez ise işgören aday, işin gerektirdiği niteliklerle uyumlu cevaplar vererek işe yerleşebilir.

Öte yandan kişiliğin büyük oranda kişiliğin ölçümünde bireylerin kendilerini değerlendirmeleri (self-report) yöntemi ile ölçüm sağlandığı için kişinin testi uyguladığı andaki ruh hali de kişilik ölçümünde geçerliliği zedeleyebilmektedir. Bu bakımdan gözlemleyici değerlendirmesi ile de kişiliğin ölçülmesi sağlanmalıdır (Robbins ve Judge, 2013:167).

Son olarak kişilik testlerinin işgören adayının işinde elde edebileceği başarının bir göstergesi olarak değerlendirilmesi, işverenlerin işe alım sürecinde kişilik testlerine verdikleri önemi artırmaktadır. Çünkü kişiliğine uygun bir işte çalışan kişinin işini daha fazla sevmesi beklenir. Bireyin beceri ve yetenekleri ile iş gereklerinin uyuşması, bireyin daha hızlı öğrenmesini, işinden daha fazla tatmin duymasını ve işinde daha uzun süre kalmasını sağlar. Bu durum örgütsel açıdan da hızlı ve ucuz işe alım, daha düşük personel devir oranı ve daha iyi iş performansı olarak geri döner (www.psychometrics.com, 2013).

## B. Kişiliğin Çalışan Davranışlarını Anlamada Önemi

Bireylerin renkleri, tonları, sesleri, heyecanları, hayalleri beklentileri, arzuları, gördükleri ve baktıkları farklılaşabilmektedir (Soysal, 2008: 9). Bu durum, bireylerin örgüt içi davranışlarını şekillendirmektedir. Söz konusu farklılaşmanın arkasında yatan önemli etmenlerden birisi kişiliktir. İnsan davranışlarını anlamada, bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi ve iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Çünkü kişilik davranışı şekillendirir. Bu sebeple örgütlerde bireylerin davranışlarını daha iyi anlamak ve belirli durumlarda olası tepkilerini kestirebilmek için bireylerin kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır (Robbins, 2012: 134).

Kişilik konusu hakkında bilgi sahibi olunması, örgütte yönetsel pozisyonda yer alan bireylerin işlerini yapmalarına katkı sağlayabilir. Bu bakımdan yönetsel pozisyondaki bireyler çalışanların farklı kişilik özellikleri ve değişik kültürel geçmişlerinin olduğunu dikkate almalıdırlar. Çünkü özellikle iş yaşamında karşılaşılan çatışma ve zıtlıkların temelinde bu farklılıkların görülememesi önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan davranış kaynaklarının daha iyi anlaşılması yöneticilerin empati kurma ve hataları hoş görme gibi yeteneklerini geliştirebilmektedir



(Schermerhorn ve diğ., 1994: 128). Bu durumları dikkate alarak yöneticilerin farklılıkları iyi analiz etmeleri ve bu farklılıkları örgütsel amaçlar doğrultusunda iyi yönetmeleri gerekir. Bununla birlikte örgüt içinde herhangi bir birey de kişilik özelliklerini bildiği iş arkadaşının olası davranışlarını kestirebilir. Dolayısıyla bireylerin kişilik özelliklerinin bilinmesi hem bireyler arası iletişimin gelişmesine hem de yönetimin etkinleşmesine katkı sunabilmektedir (Schermerhorn ve diğ., 1994: 115). Başka bir deyişle bazı durumlarda benzer davranış kalıpları sergileyen bireylerin örgüt içinde davranışlarının anlaşılması ve belirli durumlarda verebilecekleri olası tepkilerinin tahmin edilebilmesi açısından kişiliğin örgütlerce değerlendirilmesi gerekmektedir (Parikh ve Gupta, 2010: 207).

Diğer yandan çalışanın kişiliği, müşterilerin örgütü tercih etmesinde de önemli bir etkidir (Pelit ve diğ., 2010: 9). Bu bağlamda bireyin nasıl davrandığını, hissettiğini ve düşündüğünü açıklayan zihinsel ve fiziksel özelliklerin bütünü şeklinde ifade edebileceğimiz kişilik sadece örgütsel davranış disiplini açısından değil, aynı zamanda pazarlama disiplini açısından da oldukça önemlidir.

Öte yandan örgüt içinde oluşan sorunlar karşısında kişilik özelliklerinden faydalanmak çalışanlar açısından faydalı olabilmektedir. Örneğin olası bir çatışma durumunda baskın bir kişilik özelliğine sahip bireyle tartışmayı sürdürmek, iki taraf için de yıpratıcı olabilir. Böyle bir durumda kişinin bu özelliği bilindiği için farklı yollarla çatışma yönetimi sağlanabilir. Böylelikle sonuç alınamayacak girişimlerden uzak kalınabilir. Bu bakımdan insan davranışlarını anlamada, bireylerin kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi ve iyi analiz edilmesi oldukça faydalı olabilmektedir.

Kısacası; örgüt, yöneticiler ve çalışanlar tarafından kişilik özellikleri hakkında bilgi sahibi olunması ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi çalışan davranışlarını daha iyi anlamada etkili bir araç olarak kullanılabilir.

### C. Kişiliğin Belirli Örgütsel Değişkenler Açısından Önemi

Örgütlerde kişilik değerlendirme, sadece işe alım aşaması ve insan davranışlarını daha iyi anlama hususlarında değil; bunlarla birlikte, kariyer yönetimi (Totan ve diğ., 2010), liderlik, müşteri ilişkileri yönetimi ve takım çalışması gibi birçok örgütsel aktivite bakımından da önemli bir konudur (Ellingson ve diğ., 2007: 386; Parikh ve Gupta, 2010: 207). Benzer şekilde kişiliğin, örgütsel başarıda kritik role sahip olan iş performansı (Morgeson ve diğ., 2007: 683), yaratıcılık (Rothmann ve Coetzer, 2003), eğitimin başarısı, kariyer gelişimi ve liderlik etkinliği gibi önemli örgütsel çıktılarla bağlantılı olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır (Lee ve Wu, 2011). Örgüt içinde meydana gelen gerginlik çatışmaların azaltılmasında, çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt içindeki bireyler ile uyuşup uyuşmaması önemli bir husustur. Çünkü bireyin kişiliği iş çevresinden etkilendiği gibi aynı zamanda iş çevresini de etkileyebilir. Örneğin uyumsuz kişiliğe sahip bir birey, örgüt ortamını olumsuz etkileyebilir (Soysal, 2008: 9). Dolayısıyla kişiliğin insan ilişkilerindeki rolü de dikkate alınmalıdır.

Kısacası birçok bireysel ve örgütsel süreçle ilişkili olduğu tespit edilen kişiliğin örgütsel ve bireysel performans açısından önemli bir konu olduğu aşikârdır. Bu

bakımdan kişilik konusu, sadece işe alım sürecinde değil, örgütü ilgilendiren diğer alanlarda da ele alınması ve üzerinde bilimsel çalışmalar yapılması gereken bir alandır.

#### IV. Sonuç ve Değerlendirme

Makro çevre faktörlerinin değişim hızının artması örgütlerin sürdürülebilirliğini giderek zorlaştırmaktadır. Bu doğrultuda örgütler temel amaçlarını gerçekleştirebilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için çeşitli strateji ve politikalar benimsemek zorundadırlar. Söz konusu strateji ve politikaların gerek belirlenebilmesinde gerekse uygulanabilmesinde örgütü oluşturan en temel birim olan insan faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Örgütsel kaynakların etkin kullanılabilmesi için örgütlerin stratejik amaçlara ulaşmalarında kilit rol oynayan en önemli faktörlerden birisi, uygun personeli ihtiyaç duyulan pozisyona istihdam edebilmektir. Bu noktada çalışanların kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi iş-işgören uyumunun sağlanmasında önemli rol oynamaktadır.

Yapılan literatür incelemesinde çalışan ya da işgören adaylarının kişilik özelliklerinin değerlendirilmesinin örgüte etkin işe alım, çalışanların daha verimli yönetilebilmesi, örgüt içi ilişkilerin iyileşebilmesi, müşteri ilişkilerinde iyileşmeler gibi hususlarda önemli role sahip olduğu görülmektedir.

Nihayet, örgütlerin ve araştırmacıların üzerinde durması önerilen hususlar aşağıda sıralanmıştır.

Araştırma önerileri;

Kişilik kavramının çevresel ve kalıtsal faktörlerden ne derecede etkilendiğinin daha belirgin hale gelebilmesi için konuya ilişkin daha fazla bilimsel çalışmalara ihtiyaç duyulduğu,

İşe alım aşamasında kişilik değerlendirme testlerinin ne derece etkin ve verimli olduğu,

İşe alım ve terfi kararlarında kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi hususunda nasıl daha etkin olunabileceği konularında daha fazla bilimsel araştırma yapılması gerekmektedir.

Uygulama önerileri;

Örgütlerin bünyelerinde kişilik değerlendirme sistemlerini kurmaları ya da örgüt büyüklüğüne göre söz konusu hizmetten dış kaynak kullanımı yolu ile yararlanılması,

İşe alım ve terfi kararlarında pozisyonun gerektirdiği niteliklerden yola çıkılarak oluşturulan kriterlere uygun kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ve adayların ilgili teste tabi tutulması,

Orta ve üst kademe yöneticilerinin beşeri ilişkilerde daha etkin olabilmeleri ve görevlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için kişilik konusu hakkında eğitim programlarının düzenlenmesi,

Çalışanların örgüt içi çatışmalarda daha etkin olabilmeleri ve örgüt içi pozitif bir atmosfer oluşturabilmek için periyodik eğitim programlarına yer verilmesi (kişilik, empati, başkalarını anlama ve farklılıkları görebilme hususlarında) gibi hususlar örgütlerin uygulamalarına dahil edilebilir.

### Kaynakça

Allik, J ve R. R. Mccrae. (2004). Toward a Geography of Personality Traits: Patterns of Profiles across 36 Cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 35.1, 13-28.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3 Sayı: 1 Sıra: 1 / No: 96.

Başaran, İ. E. (2000). Örgütlerde Davranış. İnsanın Üretim Gücü. Feryal Matbaası. Üçüncü Basım. Ankara.

Britain, R. (2007). Incorporating Personality Traits in Hiring: A Case Study of Central Texas Citie.Applied Research Projects, Texas State University-San Marcos.<https://digital.library.txstate.edu/bitstream/handle/10877/3776/fulltext.pdf>.

Brown, R. D., ve Harvey, R. J. (1996). Job-component validation using the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and the Common-Metric Questionnaire. Paper presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

Buchanan, D. ve A. Huczynski.(1997). Organizational Behaviour.An Introductory Text. 3. Basım. Prentice Hall International. UK.

Durna, U. (2005). A ve B Tipi Kişilik Yapılarını ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.19.1, 276- 290.

Ellingson, JE., Sackett PR., ve BS, Connelly. (2007). Personality Assessment Across Selection and Development Contexts: Insights into Response Distortion. *Journal of Applied Psychology*, 92, 386-395.

Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 4. Basım.İstanbul.

Eroğlu, F. (2010). Davranış Bilimleri. Beta Basım ve Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.

Greenberg, J. (1999). Managing Behavior in Organizations. 2. Basım. Prentice Hall New Jersey.ABD.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. JR., ve R.W. Woodman. (1992). Organizational Behavior. 6. Basım. West Publication Company. N.Y. ABD.

[http://www.psychometrics.com/docs/using\\_personality\\_assessments.pdf](http://www.psychometrics.com/docs/using_personality_assessments.pdf) (Erişim Tarihi 18.02. 2013). Administration Fall 2007.

İlbars, Z. (1987). Kişiliğin Oluşmasındaki Kültürel Etmenler, Ankara Üniversitesi, D.T.C.F. Antropoloji Dergisi, Özel Basım.

Lee, F.H. ve W. Y. Wu. (2011). The Relationships Between Person-Organization Fit, Psychological Climate Adjustment, Personality Traits, and Innovative Climate: Evidence From Taiwanese Hightech Expatriate Managers in Asian Countries. *African Journal of Business Management*. 5.15, 6415-6428.

Luthans, F. (2010). Organizational Behaviour. An Evidence Based Approach, Mcgrow Hill. N.Y.

Morgeson, F. P., Reider, M. H., ve M. A. Campion. (2005). Selecting Individuals in Team Settings: The Importance of Social Skills, Personality Characteristics, and Teamwork Knowledge. Personnel Psychology. 58.3, 583-611.

Parikh, M. ve R. Gupta.(2010). Organizational Behavior. Tata McGraw-Hill.

Pelit, E., Türkmen, F., ve N. Yarmacı.(2010). Turizm Sektöründeki İş Görenlerin Kişilik Özelliklerini Değerlendirmeye Yönelik Bir Araştırma.Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi. 2.1, 9-16.

Price, A. (2011). Human Resource Management. 4. Basım. Sout Western Cengage Learning

Robbins, S. P. ve T. A. Judge.(2012). Örgütsel Davranış 14. Basımdan Çeviri,. Ed.İnci Erdem, Nobel Yayıncılık.

Robbins, S.P. ve T. A. Judge.(2013). Organizational Behavior.Global Edition. Pearson Education Limited. 15. Basım. İngiltere.

Rothmann, S. ve E.P. Coetzer. (2003). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. SA Journal of Industrial Psychology. 29.1, 68-74.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J.G., ve R.N. Osborn. (1994). Managing Organizational Behavior. Beşinci Basım. Jhon Wiley ve Sons, Inc. ABD.

Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması. Ankara: Çimento İşverenler Dergisi. 1:22, 1-19.

Stablet, Susan, S. (2002). The Use Of Personality Tests as A Hiring Tool: Is The Benefit Worth The Cost? U. PA. Journal Of Labor and Employment Law. 4:2, 279-313.

Tett, R. P. ve N. D. Christiansen. (2007). Personality Tests at The Crossroads: A Response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, and Schmitt. Personnel Psychology. 60, 967-993.

Totan, T., Aysan, F., ve M. Bektaş. (2010). Prospective Teachers' Temperament, Character, and Personality Traits, İnönü University Journal Of The Faculty of Education. 11.2, 19-43.

Vecchio, R.P. (1988). Organizational Behavior. The Dryden Press International Edition,ABD.